

## Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações

Florinda Matos

*Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Management Research Center*

Albino Lopes

*Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Management Research Center*

**Resumo.** No contexto do novo paradigma da gestão do conhecimento, o capital intelectual, parece assumir, de forma crescente, a função de principal activo de uma empresa, pois é ele, efectivamente, que permite que a informação se transforme em conhecimento.

Ora, considerando este contexto actual, em que os mercados se tornam mais competitivos e forçam as empresas a entrar numa dinâmica de inovação permanente, a gestão estratégica do capital intelectual parece constituir o activo mais valioso, residindo nele, normalmente, as fontes de vantagem competitiva.

Diversos são os trabalhos de investigação que têm procurado abordar este tema e que apontam para a necessidade de se adoptar uma postura mais estratégica, pensando também no médio e longo prazo, valorizando mais os activos intelectuais na posse dos colaboradores de cada empresa, integrando-os nos processos de criação, manutenção e utilização do conhecimento.

Este artigo irá apresentar as conclusões obtidas numa investigação realizada com o objectivo de identificar os parâmetros que poderão permitir avaliar, no campo empresarial, a gestão do capital intelectual. Esta pesquisa compreende a aplicação de um modelo de auditoria, que se revelou pertinente, numa amostra de pequenas empresas portuguesas.

Os resultados obtidos apontam para o facto de as pequenas empresas apresentarem melhor *performance* no campo económico e social, quando equilibram os vários factores do modelo usado.

**Palavras-chave:** Gestão do capital intelectual, conhecimento, acreditação, inovação.

### 1. Introdução

No quadro de crescente globalização, a economia confronta as empresas com inúmeros desafios, já não chega produzir, as premissas actuais assentam no acesso ao conhecimento como condição para se atingir a produtividade e a competitividade.

---

Endereço: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Av. Forças Armadas, Edifício O.E.4, 1649-026 Lisboa, Portugal. E-mail: [florinda.matos@iscte.pt](mailto:florinda.matos@iscte.pt)

Neste sentido, o conhecimento é a informação que ao ser usada pela mente humana permite a tomada de decisão em determinado contexto e a gestão do conhecimento organizacional, entendida como a “gestão do saber”, dentro da organização, utilizando novas tecnologias, passa pela capacidade que a organização tem para identificar e codificar conhecimento, estimular o seu desenvolvimento e facilitar a sua aplicação.

No entanto, as organizações sempre procuraram e valorizaram o conhecimento, a novidade está no reconhecimento de que o conhecimento é um activo que é necessário gerir com a mesma atenção dedicada aos demais activos. É preciso cultivar um clima de inovação e criatividade, que permita a formação de conhecimento, o qual deve poder ser incutido na cultura organizacional, nos valores e nas crenças, levando à disseminação do conhecimento e à inovação.

Este património intelectual pode ser usado, mas torna-se propriedade das organizações apenas quando é disponibilizado voluntariamente a seu favor. Nessa altura, passamos então a falar de capital intelectual. A gestão do capital intelectual deve verificar se cada indivíduo da organização está a aplicar o seu saber em benefício desta, pois se não existirem factores que propiciem a aplicação do conhecimento, de nada vale o saber de cada indivíduo.

Na verdade, o capital intelectual está a tornar-se o factor de produção mais importante, deixando para trás os factores tradicionais da fórmula da produtividade: o capital e a mão-de-obra.

Esta a opinião é corroborada por Druker (1993, p. 183) quando refere: “No passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento.”

Também Porter (1998) tem a mesma opinião ao considerar que em sectores nevrálgicos de uma economia, os factores determinantes devem ser criados pelas organizações, sendo esses factores recursos humanos habilitados ou uma base científica diferenciada.

Por outro lado, estudos empíricos indiciam que a inovação organizacional, entendida como a capacidade que as organizações têm para se renovarem de forma equilibrada, está relacionada com a forma como é gerida a inovação interna do seu capital intelectual, que se traduz em produtos e serviços capazes de satisfazer o cliente. Isto significa que em todos os processos organizacionais será necessário incorporar capital intelectual e por toda a organização fazer de cada indivíduo um inovador, sendo portanto, o cerne do processo de inovação, a gestão do capital intelectual.

Considerando a importância económica que as pequenas empresas desempenham na economia portuguesa e particularmente na economia Europeia, como fonte de emprego, de dinamismo e de inovação, bem como a dificuldade que têm na gestão dos seus activos intangíveis, sendo possível identificar parâmetros que permitem avaliar a gestão do capital intelectual, nestas empresas, podemos partir do princípio que este será certificável, ou seja, que é possível demonstrar formalmente a conformidade dos seus parâmetros de gestão, face a parâmetros de referência. Isso significa que estamos a fazer uma aproximação das organizações à qualidade, não certificando processos ou produtos, mas certificando a gestão do capital intelectual. E, dado que a qualidade não é estática, está constantemente a ser alterada, porque os clientes são cada vez mais exigentes, qualquer organização empresarial, que queira ser competitiva, tem que inovar. Assim, se for possível a gestão do capital intelectual de uma forma auditável

e certificável, a qualidade terá um dinamismo controlado e as organizações poderão avaliar e controlar a capacidade de inovação do seu capital intelectual.

A adopção de sistemas de certificação de gestão do capital intelectual é por isso um instrumento essencial de avaliação da capacidade de inovação e de promoção de garantias de qualidade.

O objectivo deste artigo é apresentar as conclusões obtidas numa investigação realizada com o objectivo de identificar os parâmetros que poderão permitir avaliar a gestão do capital intelectual, através da aplicação de um modelo de auditoria a uma amostra de pequenas empresas.

## **2. Modelo Teórico do Capital Intelectual**

Tendo por base a noção de que é no capital intelectual que está a chave da inovação e do desenvolvimento organizacional, vários autores têm apresentado diversas metodologias e modelos de capital intelectual. Entre esses autores destacam-se, com especial significado, os seguintes:

- Kaplan (Kaplan & Norton, 1992, 1996a, 1996) – “Balanced Scorecard” methodology;
- Sveiby (1997) – “Intangible Assets Monitor” model;
- Edvinson (Edvinson & Malone, 1997) – “Skandia Navigator” model;
- Mouritsen *et al.* (2001) – “IC Accounting System” methodology;
- Andriessen (2001) – “Value Explorer” methodology;
- Viedma (Viedma, 2001, 2003a, 2003b) – “Intellectual Capital Benchmarking System” methodology.

Estes modelos e estas metodologias não irão ser desenvolvidos dado que esse não é o objecto deste artigo. Por outro lado, assume-se que os leitores poderão facilmente aceder às diferentes abordagens propostas por estes modelos.

O modelo utilizado neste artigo e que vai ser explorado é o “Modelo do Capital Intelectual” (Lopes & Martins, 2000, adaptado), já que é ele que serve de base à nova teoria sobre a certificação da gestão do capital intelectual, sobre a qual se centra a nossa pesquisa. A escolha do referido Modelo está interligada com a necessidade de conseguirmos identificar, de modo integrado e sistémico, a complexidade dos factores de construção do conhecimento organizacional.

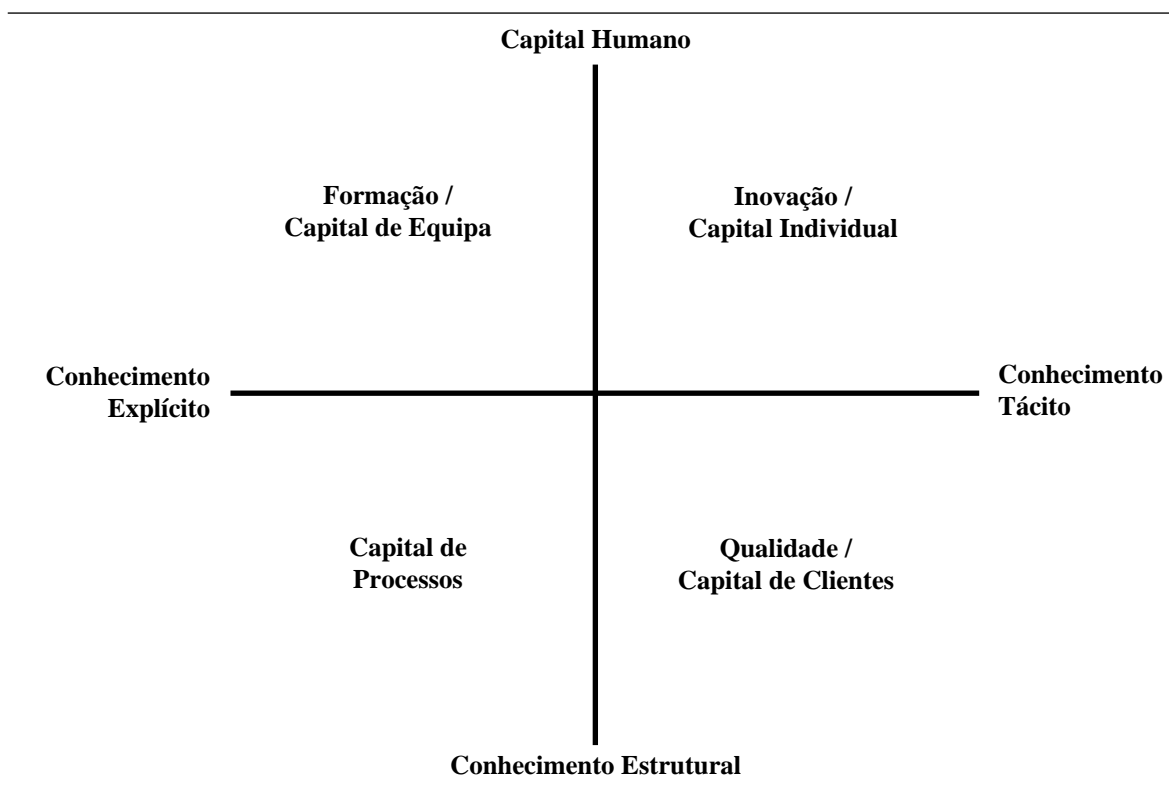
No modelo apresentado (Figura 1) designa-se por conhecimento do indivíduo o quadrante Conhecimento Tácito/Capital Humano, pois, na realidade, trata-se de conhecimento que está insito no próprio indivíduo, não formalizado e constituindo uma verdadeira fonte de valor, de talentos e de competências capazes de gerar inovação (Quadrante – Inovação/Capital Individual).

Aqui, inclui-se o conhecimento teórico e prático dos indivíduos e as aptidões de diferentes tipos, tais como artísticas, desportivas ou técnicas.

Em contextos onde é importante obter elevados níveis de performance individual dos empregados, é fundamental a existência de conhecimento do indivíduo e conhecimento técnico de equipa.

Por outro lado, se estivermos perante o mesmo capital humano, mas o conhecimento existir da forma explícita, estamos ao nível da equipa ou grupo. E a equipa partilha o conhecimento explícito

Figura 1. Modelo do Capital Intelectual (Adaptado de Lopes & Martins, 2000)



existente no seu seio. Neste campo, o conhecimento apresenta-se ao indivíduo sobre a forma de factos, conceitos ou ferramentas (Quadrante – Formação/Capital de Equipa).

Ora, se ao invés de capital humano, o conhecimento explícito se associar a capital estrutural, fica-se na presença da experiência aplicada, pois toda a organização é detentora de um conhecimento formalizado, passível de ser transmitido. Este quadrante representa o conjunto de conhecimentos partilhado, sintetizado por especialistas (comunidade científica), sendo reconhecido como a mais avançada forma de conhecimento. Este tipo de conhecimento recobre, entre outras dimensões, as rotinas organizacionais ou a memória organizacional (Quadrante – Capital de Processos).

A memória organizacional tem o papel de manter o registo de uma organização, materializada por um conjunto de documentos e artefactos. Ela pretende estender e amplificar o conhecimento através da sua apreensão, organização, disseminação, partilha e reutilização. A memória organizacional pode ser uma forma de registar o conhecimento tácito, tornando-o explícito, e permitindo que, ao ser utilizado nos processos de negócio, se torne parte do património da empresa, podendo ser partilhado e recriado pelo uso.

Por último, identifica-se o conhecimento dos clientes, que resulta da junção do capital estrutural com o conhecimento tácito, isto é, aquele que está tacitamente à disposição da organização e que resulta, por exemplo, da interacção com os clientes. Esta tipologia, representa o conhecimento organizacional

na sua forma prática e que reside nas experiências tácitas formalizadas no colectivo. Apesar de estar oculto, este conhecimento, torna-se acessível através da interacção, sendo, nomeadamente, factor distintivo da *performance* de equipas altamente especializadas (Quadrante – Qualidade/Capital de Clientes).

### **3. Metodologia**

Este estudo empírico envolveu a aplicação de um questionário a uma amostra inicial de 219 pequenas empresas. Estas empresas participaram no Programa REDE, em 2004. O Programa REDE – Consultoria, Formação e Serviços de Apoio à Gestão de Pequenas Empresas é um programa do IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional.

O Programa REDE foi seleccionado em 1999 como uma das dez melhores práticas por parte da Comissão Europeia, no âmbito de aplicação dos Planos Nacionais de Emprego, sendo considerado um Programa de excelência, desenvolvido por uma entidade pública. Tem como objectivo incentivar a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos, sendo por isso visto como um indutor do desenvolvimento do capital intelectual.

O Programa REDE tem um questionário próprio, que permite avaliar anualmente as empresas participantes.

Esta pesquisa foi realizada em 2006. O seu objectivo passava por tentar identificar os parâmetros de avaliação do capital intelectual. Simultaneamente, pretendíamos avaliar os efeitos do Programa REDE no perfil do capital intelectual das empresas que participaram no Programa em 2004 (tínhamos acompanhado o Programa REDE em 2003, 2004 e 2005, tendo por isso dados destes três anos).

O questionário, composto por questões mistas, foi construído com base no questionário oficial do Programa REDE (vide Programa REDE), tendo sido testado num estudo preliminar, realizado numa amostra de catorze empresas com características similares às da amostra. Os questionários foram enviados, por *e-mail*, a todas as empresas da amostra, sendo posteriormente devolvidos por correio.

Do total de empresas a quem foi enviado o questionário, apenas 46 empresas, correspondentes a 21%, o devolveram devidamente preenchido.

Dado que estas empresas tinham um campo de actividade bastante disperso, considerou-se que eram representativas da amostra.

O processamento e análise da informação teve as seguintes fases:

- Criação de uma matriz de análise de conteúdo;
- Tratamento estatístico da informação;
- Aplicação do Modelo de suporte – “Modelo do Capital Intelectual” (Lopes & Martins, 2000, adaptado);
- Resumo dos resultados obtidos;
- Conclusões.

O questionário usado é composto por um conjunto de perguntas (Lopes & Matos, 2006) organizado em sete grupos de acordo com a seguinte sequência:

1. Organização do trabalho
  - 1.1. Existência de Programa de HST
  - 1.2. Organização do trabalho em equipas
2. Formação profissional
  - 2.1. Existência de Formação Profissional
  - 2.2. Áreas de formação profissional
  - 2.3. Número de horas de formação anual/trabalhador
  - 2.4. Percentagem de trabalhadores com plano anual de formação
  - 2.5. Existência de intranet com conteúdos formativos
  - 2.6. Percentagem de trabalhadores que dominam as novas tecnologias
3. Prémios e valorização do conhecimento
  - 3.1. Existência de ideias premiadas
  - 3.2. Empresa premiada
  - 3.3. Valorização do *know-how* dos trabalhadores
4. Clientes e Mercados
  - 4.1. Avaliação da satisfação dos clientes
  - 4.2. Existência de quantificação e tratamento de reclamações
  - 4.3. Entrada recente em novos mercados
5. Processos
  - 5.1. Existência de certificações de qualidade
  - 5.2. Formas de memorização do *know-how* organizacional (oral ou escrito)
6. Inovação
  - 6.1. Existência de I & D
  - 6.2. Existência de tecnologia própria
  - 6.3. Percentagem de investimento anual em tecnologia
7. Ligações a redes de conhecimento
  - 7.1. Participação em redes
  - 7.2. Partilha de conhecimento com outras organizações.

Para a avaliação dos parâmetros do modelo do capital intelectual, as respostas obtidas da aplicação do questionário foram agrupadas em quatro classes:

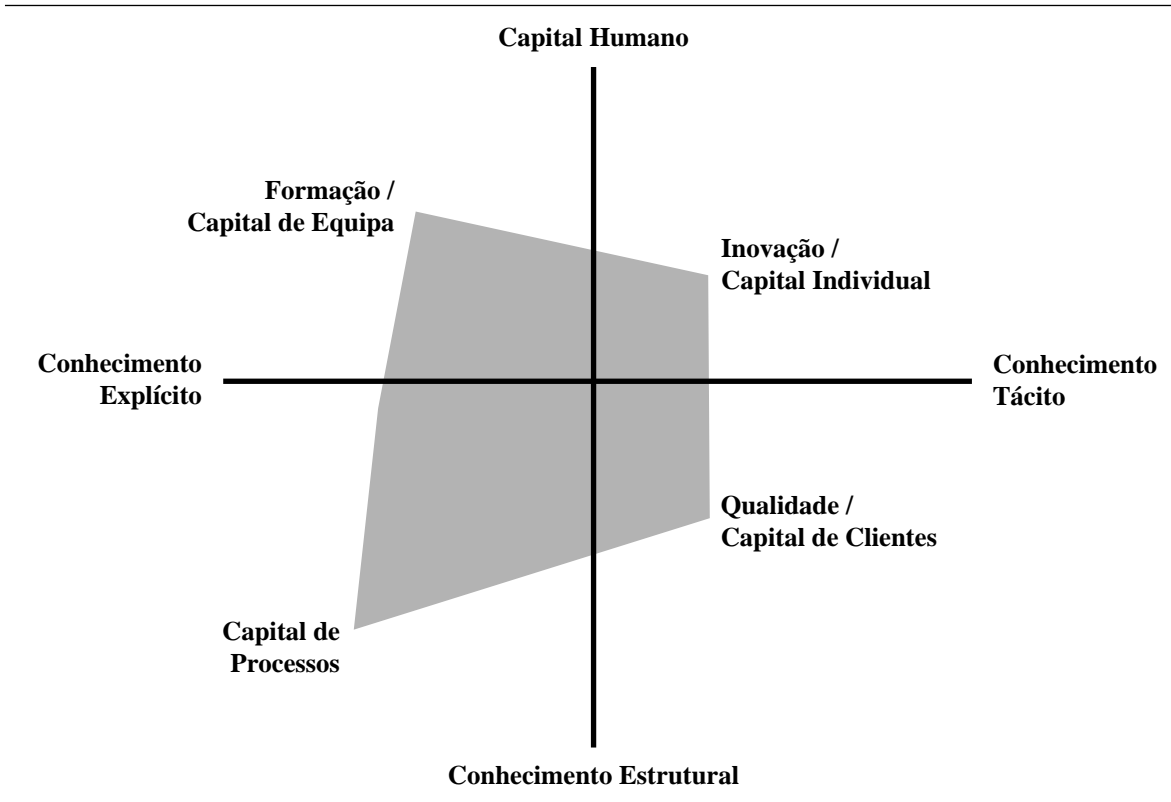
- Formação/Capital de Equipa (pontos 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 1.2, 7.1 e 7.2);
- Capital de Processos (pontos 1.1, 5.1 e 5.2);
- Capital Clientes/Qualidade (pontos 4.1, 4.2 e 3.2 )
- Inovação/Capital Individual (pontos 3.1, 3.3, 4.3, 6.1, 6.2 e 6.3 ).

Do tratamento estatístico destes dados, obtiveram-se valores percentuais médios que nos permitiram chegar aos resultados a seguir apresentados.

#### 4. Análise dos Resultados

A análise dos dados e o confronto com o Modelo do Capital Intelectual permitiu-nos chegar a uma configuração da amostra analisada (ver Figura 2).

*Figura 2. Modelo do Capital Intelectual (Adaptado de Lopes & Martins, 2000)*



#### *Resultado da análise das empresas da amostra*

Da análise da configuração, podemos concluir que o Modelo teórico se confirma.

Ao nível das variáveis de Formação e Capital de Equipa, verifica-se que tem havido um investimento significativo nesta área, dado que 80% das empresas da amostra realizam formação profissional. No entanto, é de salientar que esse investimento, em formação profissional, atinge, nomeadamente, os quadros e os dirigentes, com mais de 50% do total do esforço formativo, denotando um investimento bem menor nos restantes colaboradores. De qualquer modo, devemos considerar como significativa a percentagem de empresas (40,5%), que indicaram que os trabalhadores adquiriram competências em novas tecnologias no contexto de trabalho, representando alguma preocupação na formação/qualificação dos recursos humanos destas empresas.

Na amostra de empresas analisadas predominam as equipas, com 67% das mesmas a utilizar este tipo de organização.

A partilha de conhecimento com outras organizações, como via para o enriquecimento do *know-how* empresarial é realizada por mais de metade das empresas respondentes.

Todavia, devemos realçar que esta partilha se restringe à ligação a grupos económicos ou sectoriais, não havendo, por isso, o enriquecimento com o *know-how* proveniente da partilha com redes de empresas de outras áreas.

Outro factor a destacar é o facto de a maioria das empresas não entender a partilha de conhecimento como uma forma de aquisição de competências e de dimensão, mas apenas como um meio de controlo da actividade das suas concorrentes.

Assim, quanto ao eixo da Formação/Capital de Equipa, chegou-se a um apuramento médio do domínio de 30% (formação profissional; aquisição de competências em TIC; trabalho em equipa; partilha de conhecimento).

No que respeita ao Capital de Processos, adequados ao trabalho de registo/memorização do que se faz na empresa, o apuramento médio cifra-se em 50%. Este valor foi calculado com base na percentagem de empresas certificadas pelas ISO 9001: 2000 e normas ambientais e de Higiene e Segurança no Trabalho.

Analisou-se ainda a percentagem de empresas que seguem processos de memorização adequados, dado que em 88% das empresas, a forma de transmissão de conhecimento é oral, não havendo por isso registos que permitam salvaguardar e manter este conhecimento na memória organizacional.

Relativamente ao eixo Capital de Clientes/Qualidade, apurámos um valor percentual médio de 20%. Este valor foi apurado com base na quantificação do número de empresas que audita regularmente a sua relação com o mercado, que já foi premiada e que quantifica e trata adequadamente as reclamações.

Finalmente, ao nível da Capacidade de Inovação/Capital Individual, foi quantificado um valor médio de 20%. Este valor é resultante da quantificação das empresas que fazem investigação e desenvolvimento (9%), as quais apontam valores de investimento anual em tecnologia que rondam os 5%.

Paralelamente, verifica-se que 46% das empresas fizeram um esforço de entrada em novos mercados, o que é muito positivo, dada a competitividade gerada nesses mercados e os esforços exigidos em termos de estratégias de produtos. A valorização do *know-how* e os prémios às ideias dos trabalhadores também foram considerados.

Desta análise torna-se evidente que estas empresas precisam de realizar um esforço muito significativo, quer ao nível da formação dos seus Recursos Humanos, quer ao nível da aposta na Inovação e no Capital Individual, quer ainda ao nível dos mercados, pois estas variáveis são determinantes da competitividade empresarial.

Mesmo assim, denota-se que o Programa REDE teve uma influência positiva na melhoria da performance empresarial destas empresas, que, caso não tivessem tido os apoios decorrentes da participação neste Programa, apresentariam ainda mais desequilíbrios estruturais.



## 5. Conclusão

O Modelo de auditoria parece suportar o problema que se tem vindo a delimitar, criando um enfoque sobre a teoria e permitindo-nos começar a identificar um conjunto de parâmetros que poderá permitir avaliar a gestão do capital intelectual. Estes parâmetros serão a base do Modelo de Certificação/Acreditação da gestão do capital intelectual que pretendemos construir. Segundo este Modelo, as pequenas empresas poderão reconhecer, valorizar e potenciar o seu capital intelectual, com base em processos de melhoria da sua capacidade de inovação incremental e disruptiva e passar a uma fase de *performance*, baseada na inovação.

Interessa aqui fazermos uma pequena reflexão sobre o significado da certificação e da acreditação.

Na base dos conceitos que temos vindo a explicar, a certificação consiste em avaliar com credibilidade a conformidade, face a elementos de referência, utilizando metodologias homogeneizadas e reconhecidas. A acreditação consiste numa operação de validação técnica e de reconhecimento da capacidade global da entidade a acreditar, tornando-a membro de um grupo reconhecido, onde predominam as melhores práticas, que fazem com que as entidades acreditadas procurem permanentemente o alinhamento pela excelência.

Considerando a inovação como a reveladora do capital intelectual, torna-se evidente que é a aposta nos talentos individuais que pode originar uma cultura de inovação, capaz de melhorar a *performance* organizacional.

Efectivamente, este estudo permite-nos concluir que as empresas têm melhor *performance* no campo social e no campo económico quando equilibram o Modelo do Capital Intelectual (Lopes & Martins, 2000). Quando há desequilíbrio, em qualquer dos quadrantes, a *performance* é menor. Esta constatação poderá ser por isso um paradigma que dê origem a um processo de certificação/acreditação.

Em face dos resultados obtidos, corroborados por outras pesquisas que temos vindo a realizar, podemos identificar os seguintes parâmetros de auditoria do capital intelectual:

- Formação profissional/Qualificação dos recursos humanos;
- Aquisição de competências em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- Trabalho em equipa;
- Partilha de conhecimento com outras organizações;
- Existência de certificação (vários tipos de certificações);
- Formas de registo do conhecimento organizacional;
- Realização de auditorias de mercado;
- Relação com os clientes, fornecedores e concorrentes;
- Existência de prémios;
- Existência de um sistema de tratamento de reclamações adequado;
- Investimentos em Inovação e Desenvolvimento (registo de patentes, desenvolvimento de novos produtos e serviços, etc.);
- Investimento em tecnologia;
- Entrada em novos mercados;
- Estratégias de produtos/serviços nos novos mercados.

Concluindo, a incorporação de conhecimento e a inovação, são, actualmente, as fontes de vantagem competitiva de qualquer organização e dado que a criação de valor nas organizações já não se centra nos processos típicos, mas na gestão do saber, utilizando redes e novas tecnologias, acreditamos que a criação de um Modelo de Certificação/Acreditação do capital intelectual, representará um passo significativo na melhoria da performance organizacional, sendo por isso um elemento fundamental na geração de vantagens competitivas, particularmente para as pequenas empresas.

Estes parâmetros irão continuar a ser testados noutras amostras de pequenas empresas de forma a reconfirmarmos as evidências obtidas.

## **Referências**

- Andersen, E. S., Lundvall, B. A., & Sorn-Friese, H. (2002). Editorial. *Research Policy*, 31 (2), 185-190.
- Andriessen, D., & Tissen, R. (2000). *Weightless Wealth*. Financial Times. Prentice Hall.
- Andriessen, D. (2001). Weightless Wealth: Four Modifications to Standard IC Theory. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 204-214.
- Andriessen, D. (2004). IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (2), 230-242.
- Andriessen, D. (2005). Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (4), 474-488.
- Alavi, M., & Tiwana A. (2002). Knowledge Integration in Virtual Teams: The Potential Role of Knowledge Management Systems. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (12), 1029-1037.
- Apostolou, D., & Mentzas, G. (2003). Experiences from knowledge management implementations in companies of the software sector. *Business and Process Management Journal*, 9 (3), 354-381.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, 16 (6), 1021-1046.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thompson.
- Burgman, R., & Roos, G. (2007). Empirical and Structural Evidence for the Increasing Importance of Intellectual Capital Reporting: Implications for the European Community and European Companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8 (1), 7-51.
- Caddy, I. (2000). Intellectual Capital: Recognizing Assets and Liabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (2), 129-136.
- Chatzkel, J., & Roos, G. (2002). A conversation with Goran Roos. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (2), 96-117.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business School Press*, 1-24.

- Dosi, G. C., Freeman, R., Nelson, G., Silverberg, & Soete, L. (1988). *Technical Change and Economic Theory* (2nd ed.). London: Printer Publishers.
- Duffy, D. (2000). Uma Idéia Capital. *HSM Management*, 22, 72-78.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Edquist, C. (1997). *Systems of Innovation – Technologies, Institutions and Organizations*. London and Washington: Printer Publishers.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Fowler, A., & Pryke, J. (2003). Knowledge management in public service provision: the Child Support Agency. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3), 254-283.
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation* (2nd ed.). London: Printer Publishers.
- Gottschalk, P., & Khandelwal, K. (2003). Determinants of knowledge management technology projects in Australian law firms. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 92-105.
- Grantton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the ‘Volunteer’ Employee. *European Management Journal*, 21 (1), 1-10.
- Greenan, N. (2003). Organizational Change, Technology, Employment and Skills: an empirical study of French manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 287-236.
- Hendriks, P. H. J., & Vriens, D. J. (1999). Knowledge-bases systems and knowledge management. *Information & Management (Netherlands)*, 35 (2), 113-126.
- Hildreth, P., Wright, P., & Kimble, C. (1999). Knowledge management: are we missing something? In *4th UKAIS Conference*, York, UK.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing Capabilities and Innovative Performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 336-349.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.
- Leitner, K. H., & Warden, C. (2004). Managing and Reporting Knowledge-Based Resources and Processes in Research Organisations: Specifics, Lessons Learned and Perspectives. *Management Accounting Research*, 15, 33-51.
- Levett, G. P., & Guenov, M. D. (2000). A Methodology for Knowledge Management Implementation. *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 258-269.
- Lopes, A., & Martins, E. (2000). *Capital Intelectual – Um Ensaio de Classificação*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE, Departamento de Gestão.

- Lopes, A., & Matos, F. (2006). *Avaliação do Programa REDE, Gest-in*. Lisboa: ISCTE.
- Lundvall, B. A. (1992). *National Systems of Innovation – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London and New York: Printer Publishers.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall International.
- Mouritsen, J., Larsen, H. T., Bukh, P. N., & Johansen, M. R. (2001). Reading an Intellectual Capital Statement Paper. In *The 4th Intangibles Conference in Stern School of Business*, New York University.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27 (8), 1179-1208.
- OECD (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Oslo Manual* (3rd ed.). Paris: OECD.
- Pettigrew, A., Massini, S., & Numagami, T. (2000). Innovative Forms of Organising in Europe and Japan. *European Management Journal*, 18, 259-273.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
- Programa REDE - Consultadoria, Formação e Apoio à Gestão de Pequenas Empresas [Online]. Disponível em: <http://rede.iefp.pt/> [20 Junho 2008].
- Roos, J. G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*. Basingstoke and London: Macmillan Press Ltd.
- Roos, G., Pike, S., & Fernström, L. (2005). Intellectual Capital: Management approach in ICS Ltd. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (4), 489-509.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Strategy and Leadership*, 24 (2), 10-14.
- Schumpeter, J. A. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Viedma J. M. (2001). ICBS Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (2), 148-164.
- Viedma, J. M. (2003a). *OICBS: Operations Intellectual Capital Benchmarking System. An operations intellectual capital strategic management methodology*. Disponível on-line em <http://intellectualcapitalmanagementsystems.com> [10 de Maio de 2008].

Viedma, J. M. (2003b). *IICBS: Innovation Intellectual Capital Benchmarking System. An innovation intellectual capital strategic management methodology*. Disponível on-line em: <http://intellectualcapitalmanagementsystems.com> [10 de Maio de 2008].

Viedma, J. M. (2004). In Search of an Intellectual Capital General Theory. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1 (2), 213-226.

Zhou, A., & Fink, D. (2003). The Intellectual Capital Web. *Journal of Intellectual Capital*, 4 (1), 34-48.

**Abstract.** According to the new paradigm, the intellectual capital is seen to have taken progressively more a leading role in the companies, as it is through it, that information can be changed into knowledge. However, considering the current context where the markets become more competitive, force companies to be constantly innovating, the strategic management of intellectual capital seems to be the most valuable asset, as the main driver of competitive advantage.

Varied research has been done on the subject and it indicates the need to adopt a more strategic posture, medium and long term. It is necessary to increase the validation of the intellectual goods, which the collaborators of each firm already have, integrating them in the knowledge, growth and creative processes. This paper will show the results of a research on identifying which parameter indicators will enable us to evaluate intellectual capital management. For the research, an audit model was used in a number of small Portuguese Companies.

The results point to the fact that small Companies show a better performance in the economic and social fields when they balance the various factors shown in the model used.

**Key words:** Intellectual capital management, knowledge, certification, innovation.